



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Curva de Valor em Consultoria de Internacionalização

O caso da CH Business Consulting

Carlos Guilherme Freitas Barrigas Pereira

Católica Porto Business School, Universidade Católica Portuguesa  
Julho 2019





UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Curva de Valor em Consultoria de Internacionalização

O caso da CH Business Consulting

Trabalho Final na modalidade de Relatório de Estágio  
apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Marketing

por

Carlos Guilherme Freitas Barrigas Pereira

sob orientação de  
Professor Doutor Ricardo Morais

Católica Porto Business School, Universidade Católica Portuguesa  
Julho 2019



# Agradecimentos

Ao professor Dr. Ricardo Morais, que orientou o desenvolvimento do estudo e permitiu a sua conclusão.

Ao Eng<sup>a</sup> Carlos Lacerda e à Carolina Santos, pela transmissão de conhecimento e acompanhamento da minha experiência na CH Business Consulting.

Aos meus colegas da CH Business Consulting - Joana Lima, Inês Bessa, Joel Nascimento, Mariana Sousa e Raquel Ribeiro – por todo o companheirismo e amizade.

Um agradecimento especial à minha família, pelo suporte que me deram durante todo o meu percurso académico.



# Resumo

As principais finalidades deste trabalho final para a obtenção do grau de mestre em marketing são: (1) Avaliar os atributos que são valorizados nos serviços de apoio à internacionalização prestados pelas empresas de consultoria; (2) Determinar a curva de valor da CH Business Consulting; (3) Comparar a curva de valor dos serviços com a dos serviços da concorrência. O modelo conceptual é baseado em estudos anteriores sobre curva de valor e serviços de consultoria, tendo em consideração as características das empresas, assim como as percepções do gestor deste tipo de serviço na CH Business Consulting relativamente ao valor oferecido ao cliente. O objetivo é ajudar as empresas de consultoria (principalmente a CH Business Consulting) a entender a diferenciação do serviço que presta.

Palavras-chave: curva de valor, serviços de consultoria, estudo de caso, internacionalização, CH Business Consulting.





# Abstract

The main purposes of this Final Assignment to obtain the master's in marketing degree are: (1) Assess the attributes that are valued on internationalization services provided by consulting companies; (2) Determine the value curve of CH Business Consulting; (3) Compare the value curve of their services to the ones of the competitors services. The conceptual model is based on previous studies on value curve and consulting services, having in consideration companies' characteristics and the manager of this service on CH Business Consulting perception on the value offered to the client. It is intended to help consulting companies (expressly CH Business Consulting) understand the differentiative value they offer.

Keywords: value curve, consulting services, case study, internationalization, CH Business Consulting.



# Índice

Agradecimentos .....	v
Resumo .....	vii
Abstract .....	ix
Índice .....	xi
Índice de Figuras.....	xv
Índice de Tabelas .....	xvii
Introdução.....	19
Revisão da Literatura e Enquadramento Teórico .....	23
1. Serviços de Consultoria .....	23
1.1 Atributos de um serviço.....	25
1.2 Curva de Valor .....	27
2. Internacionalização.....	28
2.1 Motivos para o processo de internacionalização.....	30
3. Curva de Valor e Consultoria de Internacionalização .....	31
3.1 A internacionalização e a utilização da curva de valor .....	32
Metodologia.....	35
1. Opções metodológicas .....	35
2. Estudo de Caso: a CH Business Consulting .....	39
3. Recolha de informação.....	39
4. Tratamento dos dados no estudo de caso .....	39
Caso .....	41
1. Indústria .....	41
2. Empresa.....	42
3. Gestor.....	43
Discussão .....	45
1. Descrição da Curva de Valor .....	49
2. Análise .....	50
Conclusão.....	53
1. Contribuição teórica .....	53
2. Limitações do estudo.....	54

3. Sugestões para investigação futura .....	55
4. Implicações práticas .....	55
Bibliografia.....	57
Anexos.....	65
Anexo 1 – Guia Geral da Entrevista .....	65
Anexo 2 – Perfis.....	66





# Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> – Modelo das Quatro Ações.....	33
<b>Figura 2</b> – Curva de Valor da CH Business Consulting e suas concorrentes.	50
<b>Figura 3</b> – Consultoria de Internacionalização e Curva de Valor.....	51





# Índice de Tabelas

<b>Tabela 1</b> – Estudos de Caso.....	38
<b>Tabela 2</b> – Unidade de Negócio da CH Business Consulting.....	42
<b>Tabela 3</b> – Avaliação dos atributos .....	49



# Introdução

A globalização económica é um fenómeno com grande relevo no mundo dos negócios (Meier & M., 1998). No modelo económico atual, várias empresas recorrem a mercados externos para expandir o seu negócio, auxiliadas pelos progressos alcançados nas comunicações, transportes, leis de comércio e outros instrumentos que tornam a expansão para novos mercados mais acessível (Alcácer, Cantwell, & Piscitello, 2016).

O interesse das empresas neste ato de expansão deriva de vários fatores como a saturação do mercado de origem, a necessidade de redução do risco económico associado à atuação num só mercado, e a deteção de mercados com excelente potencial para o tipo de produto ou serviço oferecido pela empresa (Calabrese & Manello, 2018). Todos os fatores mencionados salientam a importância dos processos de internacionalização no panorama atual do mundo dos negócios.

As provedoras de *Knowledge Intensive Business Services* aperceberam-se da necessidade existente nas empresas na obtenção de *know-how* sobre os mercados e de competências valiosas para o planeamento e condução dos processos de abordagem a novos mercados (Muller & Zenker, 2001). Estes problemas surgem da falta de experiência em conduzir processos deste tipo, assim como da escassez da rede contactos em variados mercados, principalmente daqueles que mais se distanciam do mercado doméstico (Johanson & Vahlne, 2009). São problemas bastante mais comuns em PME's, que muitas vezes sofrem de escassez em recursos financeiros e humanos, assim como de uma *network* mais limitada (Kleinknecht, 1989). Várias consultoras tentam suprimir esta necessidade reunindo profissionais com conhecimentos aprofundados em

mercados internacionais e trabalhando constantemente no aumento da sua *network*, obtendo assim os instrumentos “base” para o suporte de outras empresas na criação de processos de internacionalização (Back, Praveen Parboteeah, & Nam, 2014).

Atualmente, existem diversas empresas de consultoria a prestar este tipo de serviços, pelo que se torna importante oferecer ao cliente algo adicional que torne a oferta da concorrência menos relevante (Kotler, Keller, Ancarani, & Costabile, 2014). A ferramenta Curva de Valor (Kim & Mauborgne, 1999) é sugerida na literatura com o objetivo de diferenciar o serviço que a concorrência oferece (Sheehan & Bruni-Bossio, 2015). No entanto, há lacunas no que diz respeito ao estudo de casos particulares de setores competitivos, como é o caso da consultoria de gestão.

A Curva de Valor é uma ferramenta onde os atributos de valor para o cliente são avaliados, oferecendo uma análise visual acessível relativamente aos atributos do serviço que a empresa oferece em comparação com os atributos dos seus concorrentes. Com este propósito, existe a Curva de Valor única relativa ao serviço que a empresa propõe, definindo novas estratégias para atributos diferenciados.

O estudo a ser desenvolvido foca a construção da Curva de Valor atual de um caso particular, comparando a mesma com a Curva de Valor de concorrentes que prestam o mesmo tipo de serviço. Através do uso das Curvas de Valor, pretende-se obter informações sobre atributos comuns das consultoras que fornecem este tipo de serviço, assim como auxiliar a empresa estudada a definir novas estratégias para obter atributos distintos dos da concorrência (Kim & Mauborgne, 2005).





# Capítulo 1

## Revisão da Literatura e Enquadramento Teórico

### 1. Serviços de Consultoria

Consultoria é tradicionalmente definida como o processo de transmissão de conhecimento e competências de uma parte para a outra, tendo como propósito a resolução de lacunas encontradas (March, 1991). Geralmente, são distinguidos dois tipos de consultoria: a que incide na transmissão de conhecimento e competências para benefícios nos processos de negócios e a que incide na transmissão de conhecimento e competências para melhoramento a nível pessoal (Dworkin & Dworkin, 1975).

As empresas que prestam serviços de consultoria adaptam as suas atividades de maneira a ajudar os utilizadores do serviço na resolução de problemas verificados. É reconhecida a prestação de um serviço de consultoria quando o processo de transferência de conhecimento e competências é reproduzido num contrato que prevê um pagamento ao consultor (Holtz, 1985). O resultado esperado do contrato é uma vantagem competitiva para a empresa contratante do serviço, sendo para isso essencial uma boa gestão do conhecimento e uma boa passagem do mesmo (Lahti & Beyerlein, 2000). No entanto, a visão da consultoria como interação de apenas dois organismos é posta em causa em grande parte dos casos, nos quais os problemas a serem resolvidos estão relacionados diretamente com as pessoas, podendo-se assim falar de uma dimensão triádica deste processo (Gallessich, 1985). É comum a vários autores a divisão do processo de consultoria em várias fases, sendo a mais habitual a

divisão em quatro fases: nomeadamente, obtenção de projetos, práticas de consultoria, comunicação de resultados e coordenação de expectativas (Dougherty, 1995).

Relativamente aos clientes que procuram este tipo de serviço, podem ser divididos em três grupos diferentes: os públicos, os privados e o Terceiro Setor (Sabath & Kubr, 2006). Existem grandes diferenças entre os clientes de cada grupo e dentro do próprio grupo, havendo características bastante distintas entre as organizações que devem ser tomadas em consideração pelo fornecedor do serviço como, por exemplo: cultura organizacional, objetivo e função, tamanho, distribuição hierárquica, natureza dos problemas surgidos e o meio em que a organização se encontra (Fincham, 1999; Sabath & Kubr, 2006).

Na relação entre o consultor e o cliente, costumam ser explicitados dois modos de atuar: “advisory or directive” – consultivo (que pressupõe uma atuação cooperante entre as partes) ou diretivo (que entende uma atuação mais subordinante do cliente relativamente à atuação da consultora) (Lippitt & Lippitt, 1978). A abordagem utilizada nos projetos a desenvolver não irá depender apenas das diferenças mencionadas anteriormente, mas também das especificidades que são inerentes ao fornecedor do serviço de consultoria. Em particular, relativamente às ideologias, valores, métodos e ética de trabalho, fatores bastante afetados pelas experiências anteriores que a organização teve (Dougherty, 1995). Os envolvidos neste processo (consultor e os seus clientes) assumem durante a sua interação, vários papéis que culminam em diferentes tipos de relacionamento. Em particular, podem intervir no papel de especialista, didata, pesquisador de fatos, *storyteller* e outros (Czarniawska & Mazza, 2003; Dougherty, 1995).

As organizações beneficiam do apoio prestado por especialistas na área da internacionalização, tanto nos casos em que as operações ainda estão por ser iniciadas como também em casos nos quais essa fase já decorreu, mas é



necessário manter ou repensar a maneira de fazer negócio no mercado. Este conhecimento é crucial em todo o tipo de empresas, embora esteja mais vezes em falta nas PME's (Back et al., 2014).

## 1.1 Atributos de um serviço

Os serviços de consultoria têm-se tornado serviços padrão nos últimos anos, resultando numa grande dinâmica no setor e numa necessidade de adaptação por parte das empresas que prestam estes serviços às tendências globais. Uma das consequências da normalização deste tipo de serviço foi o maior protagonismo dado ao fator preço aquando da escolha na contratação do serviço. Apesar desta tendência, a natureza multi-atributo deste tipo de serviço continua a ser bastante relevante nos benefícios que o cliente obtém do serviço, ajudada pela competitividade alta que se vive no setor, o que faz com que a satisfação do cliente se torne uma estratégia essencial na diferenciação do serviço proposto (Jones & Sasser, 1995).

O modelo de satisfação do cliente afirma que esta deriva da comparação das perspetivas dos clientes relativamente às expectativas e o desempenho real do serviço adquirido. Dessa comparação nascem os sentimentos de satisfação ou insatisfação com o serviço prestado (Yi, 1993). Se a comparação resultar na satisfação, obtêm-se fenómenos de pós-compra como a repetição de compra e a *brand loyalty* (Churchill & Surprenant, 1982). No entanto, Giese & Cote (2002) identificaram que a satisfação do cliente advém de um tipo de resposta (cognitiva ou emocional) que enfatiza um foco particular (produto, experiência de consumo, expectativas), sendo que essa resposta decorre num determinado momento (após a escolha, com base na experiência acumulada ou no pós consumo). Isto significa que a satisfação do cliente só irá influenciar a decisão daquele que já adquiriu o serviço previamente. Nesse caso, a diferenciação

existente para o serviço em causa só é reconhecida por clientes anteriores do serviço que pretendem repetir a mesma aquisição.

No entanto, há várias maneiras de emular a percepção de atributos pelo público alvo sem que este tenha recorrido anteriormente ao serviço em causa. Contudo, esses clientes são úteis no que à comunicação do tipo “Word-of-Mouth” (WOM) diz respeito, sendo essenciais no tipo de serviços Business-to-Business (B2B). Existem ainda os atributos inerentes ao serviço, mais facilmente quantificáveis e comparáveis, sendo menos afetados pelas percepções diretas do uso do serviço, como a comunicação e satisfação. A literatura sugere ainda que quando a relação cliente e consultora é melhor sucedida (o serviço prestado pela consultora iguala ou excede as expectativas), a reputação da empresa consultora tende a melhorar (Mclachlin, 2000).

Ylikoski (2011) indica que a propriedade é transferida em muitos serviços, embora hajam também casos de serviços que não utilizam o problema de propriedade. É também referido que a perecibilidade em serviços baseados em informações pode evitada porque muitas vezes estes tipos de serviços permitem a gravação, reprodução e reutilização (Lovelock & Gummesson, 2004).

A definição de serviço dada por Lehtinen (1991) prende-se com quatro características básicas associadas aos serviços de natureza abstrata, de natureza processual, simultaneidade de produção, marketing e a natureza interativa, tais como o cuidado e atenção, capacidade de resolução de problemas, espontaneidade e flexibilidade e recuperação.

Segundo Menor, Tatikonda, e Sampson (2002), os dois conceitos “desenvolvimento de serviços” e “inovação de serviços” foram utilizados de forma intercambiável em pesquisas anteriores. Contudo, a inovação em serviços é muitas vezes vista como um conceito mais extenso do que o desenvolvimento de serviços. Os serviços de inovação e desenvolvimento podem ser distinguidos da seguinte forma: o primeiro descreve as questões estratégicas de oferta de

novos serviços e o segundo descreve a gestão tática das atividades de desenvolvimento (Menor et al., 2002). A linha entre as questões estratégicas e as questões táticas geralmente não são claras e dependem da situação, algo que é espereado vir a entender-se com este trabalho.

## 1.2 Curva de Valor

O conceito de uma curva que representa os atributos classificados numericamente (por ordem crescente relativamente à sua presença/qualidade no serviço prestado). Ajuda as empresas a terem uma maior compreensão do que é possível aumentar, reduzir, criar e eliminar em termos de atributos que o seu serviço oferece ao cliente. Esta ferramenta analítica foi apresentada pela primeira vez por Kim & Mauborgne (1999). Esta ideia foi complementada em 2005 pelos mesmos autores no livro 'Blue Ocean Strategy' mas aplicada apenas quando uma inovação origina um atributo tão único que origina uma curva de valor tão única que origina uma nova indústria.

Mauborgne & Kim (2004) designaram por Red Ocean todas as indústrias existentes atualmente, ou seja, o espaço de mercado conhecido, onde os limites da indústria são definidos e as empresas tentam superar a concorrência para ter uma maior participação do mercado existente. A competição cruel transforma o oceano em vermelho sangrento, ou seja, o termo oceanos "vermelhos" (Kim & Mauborgne, 2005).

Os oceanos azuis (Blue Oceans) denotam todas as indústrias que não existem hoje, o espaço do mercado desconhecido, inexplorado e não contaminado pela concorrência. Como o oceano "azul", é vasto, profundo e poderoso a oportunidade e crescimento podem ser lucrativas (Omansky, 2014).

## 2. Internacionalização

A internacionalização foi descrita, durante muito tempo, como “o processo que aumenta o envolvimento em operações internacionais” (Welch & Luostarinen, 1988). Atualmente, a sua definição está mais relacionada com o atendimento de pedidos internacionais das empresas com atividade fora do seu mercado original, exigindo a adequação de suas operações e estrutura.

Para se entender o processo de internacionalização, é essencial compreender o propósito das empresas no uso do mesmo. Os pesquisadores reconhecem, relativamente ao propósito, quatro tipos de internacionalização: institucional-económica, aprendizagem, estratégica e inter-organizacional. A perspectiva institucional-económica afirma que a organização procura as oportunidades de internacionalização para maximizar a eficiência económica. A perspectiva da aprendizagem assume que o ganho de experiência noutros mercados reduz a aversão ao risco, incentivando à escolha de mercados arriscados assim como *market entries* mais arriscadas. Relativamente à perspectiva estratégica, o objetivo prende-se em maximizar a receita. Por último, a perspectiva inter-organizacional alega que a internacionalização de uma organização tem como objetivo maximizar a posição de poder da organização, posição que é conseguida com o desenvolvimento de *networks*.

Os processos de internacionalização têm um papel fundamental na economia internacional atual, sendo documentados como fatores-chave no desenvolvimento económico e na competitividade industrial (Calabrese & Manello, 2018). As alterações na vida económica e na maneira de fazer negócio incitadas pela mudança nos papéis do consumidor, desenvolvimento de tecnologias de informação, globalização, uniformização dos procedimentos legais e criação de alianças económicas levou a uma mudança nas perspetivas

de internacionalização, levando à reestruturação dos processos, tornando-a um fenómeno.

O modelo mais conhecido de internacionalização é o Modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977). A tese que suporta este modelo é a de que o processo de internacionalização acontece como uma resposta a pressões exteriores ou interiores da empresa que resultam numa pesquisa por novos mercados. O movimento inicial para um mercado novo decorre quando a empresa entende que um possível crescimento no mercado doméstico sé difícil e ineficiente. Na escolha do mercado a apostar numa primeira fase de internacionalização, tem-se em conta aspetos como o tamanho potencial e a menor distância psíquica em relação ao mercado doméstico. O processo decorre numa sequência incremental no comprometimento dos recursos, começando com a exploração dos mercados domésticos, seguido da exportação e, com o passar do tempo, estabelecimento de subsidiárias de vendas. A última fase será o estabelecimento de unidades de produção no mercado de exportação.

Johanson e Vahlne, (1977) defendem que as relações empresariais dão oportunidade às empresas de reter informação sobre novos mercados. O desenvolvimento da *network* empresarial a nível nacional é importante para, de seguida, começar a desenvolver uma *network* a nível internacional (Johanson & Vahlne, 2009).

As organizações beneficiam do apoio prestado por especialistas sobre este tema, tanto nos casos em que as operações ainda estão por ser iniciadas como também em casos nos quais essa fase já decorreu, mas é necessário manter ou repensar a maneira de fazer negócio no mercado. Este conhecimento é crucial em todo o tipo de empresas, embora esteja mais vezes em falta nas PME's (Back et al., 2014).

## 2.1 Motivos para o processo de internacionalização

Ao adquirirem estatuto internacional, as empresas encontram maiores oportunidades de alcançar economias de escala e de gama e de crescerem (Fernández-Olmos, Gargallo-Castel, & Giner-Bagües, 2016). Através da alavancagem de recursos em diferentes mercados, as empresas podem explorar imperfeições de mercado (Caves & E, 1971; Fernández-Olmos et al., 2016), atingindo assim maior rentabilidade sobre o seu investimento. De acordo com a perspetiva/visão baseada nos recursos ('resource-based view' ou RBV), as empresas com recursos únicos, valiosos e inimitáveis (e.g., tecnologia, marketing e recursos humanos) desenvolvidos no mercado interno podem transferir esses recursos para os mercados externos e usufruir de vantagens competitivas (Fernández-Olmos et al., 2016).

Existem diversos motivos para que as empresas se internacionalizem, sendo que os motivos principais são os pró-ativos e os motivos reativos (Hollensen, 2017). Ou seja, os motivos proativos são os estímulos com vista a tentar mudanças de estratégica com base no próprio interesse estratégico da empresa em explorar novas competências ou as possibilidades de mercado. Os motivos reativos indicam que a empresa reage às ameaças ou pressões no seu mercado doméstico ou em mercados estrangeiros, e ajusta-se passivamente a eles, alterando as suas atividades ao longo do tempo (Hollensen, 2017).

Apesar de existirem algumas desvantagens associadas à internacionalização, o processo é benéfico para as empresas, principalmente para as PME. A operação das PME nos mercados estrangeiros está comprovadamente associada a um grande crescimento do volume de negócios, maior crescimento de emprego e atividades de inovação mais altas (Zsuzsanna & Herman, 2012).

A crise financeira representou um forte motivo para que muitas empresas participassem no processo de internacionalização, isto porque, devido à pouca perspetiva económica na Europa, as empresas não podiam confiar unicamente

nos mercados domésticos. Em decorrência da internacionalização, as empresas podem aumentar as suas receitas, reforçar a sua posição financeira e, conseqüentemente, investir mais em pesquisa e desenvolvimento, trazendo benefícios para as economias em que estão presentes.

### 3. Curva de Valor e Consultoria de Internacionalização

O conceito do processo de internacionalização das empresas varia entre autores. Johanson e Vahlne (1977) distinguiram dois lados da internacionalização, o “envolvimento crescente da firma do indivíduo e país estrangeiro”, e o “estabelecimento sucessivo de operações em novos países”.

Calof e Beamish (1995) vão mais além e afirmam que a internacionalização é o “processo de adaptação das operações da empresa (estratégica, estrutura, recurso) para ambientes internacionais”.

Assim, a estratégia de internacionalização representa a busca e a implementação de recursos para atender ou atrair a necessidade externa de produtos e serviços da empresa.

Bartlett e Beamish (2011) assumem que uma empresa é internacional se “tem investimento direto e substancial em países estrangeiros e gere ativamente, considerando estas operações como parte integrante da empresa, tanto estrategicamente como organizacionalmente”.

Assim, tendo uma preocupação evidente relacionada com as operações internacionais, é demonstrado o empenho da empresa em implementar os recursos humanos, financeiros necessários para manter a unidade de negócios ou uma filial rentável e bem-sucedida, em linha com a estratégia da empresa e as metas futuras.

O que determina o sucesso ou o fracasso internacional de uma empresa é uma questão fundamental na pesquisa de estratégica de negócios internacionais (Rumelt, Schendel, & Teece, 1996).

A maior parte da literatura de internacionalização de negócios assumiu a perspectiva de como as empresas multinacionais das economias desenvolvidas entraram com sucesso e efetivamente competir noutros países desenvolvidos ou em desenvolvimento (Pillania, 2009).

Bartlett e Ghoshal (2000) propõem uma estratégia de curva de valor para promover a internacionalização em segmentos de produtos mais rentáveis. Uma curva de valor é um gráfico de representação do desempenho relativo de uma empresa nos principais fatores de sucesso Kim e Mauborgne (1997). De acordo com a lógica convencional da concorrência, a curva de valor de uma indústria segue uma forma básica.

Johanson e Wiedersheim - Paul (1975) referiram-se à “distância psíquica” como um fator que impede ou atrapalha os fluxos de informação entre empresas e o mercado. Como exemplo, as empresas de software têm como alvo os mercados similares, como o mercado norte-americano.

Neste contexto, o conceito de distância foi recentemente criticado por não ser suficientemente minucioso para descrever, analisar e avaliar o impacto em multi-culturas como uma metáfora (Shenkar, Luo, & Yeheskel, 2008).

### 3.1 A internacionalização e a utilização da curva de valor

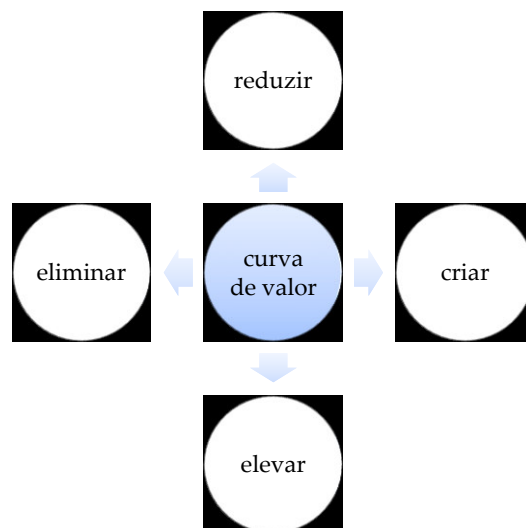
As curvas de valor têm como objetivo conseguir distanciar o produto oferecido do oferecido pela concorrência, permitindo a visualização das mudanças nos diferentes aspetos do mercado. De momento, existe a necessidade de um novo paradigma no desenvolvimento estratégico das



organizações e, que torna possível a transição de modelos deterministas, racionais e lineares de estratégica para outros que permitam a integração da complexidade, incerteza, imprevisibilidade, transdisciplinaridade e visão sistêmica.

Desta maneira, “não é realista tratar cada país como um mercado totalmente homogêneo” (Hassan & Craft, 2005; Jain, 1989) pois, apesar de existir uma “maior homogeneidade entre os países, também existe uma maior segmentação dentro dos países e explorar estas duas tendências em paralelo permite às empresas alcançarem economias de escala e curvas de experiência” (Porter, 1986).

Com base na ferramenta de Kim e Mauborgne (2005), o modelo de Quatro Ações consiste em determinar quais os fatores que foram reduzidos e quais os que foram mantidos, quais os que foram criados e quais os eliminados na concepção dos produtos num mercado internacional. Ao mesmo tempo, foi criada uma curva de valor para a entrada desses produtos no novo mercado.



**Figura 1** – Modelo das Quatro Ações

De uma forma geral, é possível integrar como melhores práticas da estratégica no mercado internacional a utilização da busca de criação de uma

nova curva de valor aos consumidores, através da tentativa de atingir novos círculos de não-clientes, pela ampla utilização da inovação e pelo estabelecimento pioneiro num novo mercado e a consequência deste nos eventuais novos mercados.

# Capítulo 2

## Metodologia

### 1. Opções metodológicas

A investigação científica pode ser definida como um processo estruturado que admite o estudo de fenómenos. O seu principal objetivo prende-se com a obtenção de respostas para questões bem definidas que terão relevância suficiente para serem investigadas, aspecto reforçado por Fortin (1999), ao definir investigação científica como: “processo que permite resolver problemas ligados ao conhecimento dos fenómenos do mundo real no qual nós vivemos” e, também “um método particular de aquisição de conhecimentos, uma forma ordenada e sistemática de encontrar respostas para questões que necessitam duma investigação”. É a investigação que permite que haja descrição, explicação e prognóstico de factos, acontecimentos ou fenómenos.

Desta maneira, a investigação científica permite, com o seu processo sistemático e rigoroso, a aquisição de novos conhecimentos. Segundo a corrente naturalista, a realidade é múltipla sendo um processo dinâmico, que consiste “em interagir com o ambiente, o que corresponde a um conhecimento relativo ou contextual” (Fortin, 1999).

O paradigma de investigação qualitativa, surgiu pela necessidade de se conhecer e estudar fenómenos humanos, que não era possível medir quantitativamente. Foi através desta incapacidade de medir por métodos quantitativos estes fenómenos, que se aceitaram as abordagens qualitativas como outra forma de produzir conhecimento. A utilização de métodos

qualitativos é adequada ao estudo de fenómenos inerentes à natureza humana, sendo por estas razões, um método muito associado às pesquisas em ciências sociais.

Uma tendência das últimas décadas tem sido o maior uso das abordagens de natureza qualitativa na investigação, principalmente nas áreas da Educação. Para Bogdan e Biklen (1994), o uso do estudo de caso como abordagem qualitativa permite o originar de dados descritivos que oferecem ao investigador o poder de observação do modo de raciocínio dos participantes. Estes autores defendem que, nos métodos qualitativos, o investigador deve estar envolvido no campo de acção dos sujeitos participantes na pesquisa. A abordagem qualitativa tem vindo a ser tradicionalmente considerada como pesquisa *soft*, minimizando a sua importância e utilidade face à pesquisa quantitativa, tida por *hard*. Este preconceito mostra-se ultrapassado, tendo a pesquisa qualitativa alcançado a sua maioria com “ (...) lugar assegurado como forma viável e promissora de trabalhar em ciências sociais” (Godoy, 1995). Esta por sua vez, quando bem realizada, fornece um grau de generalidade muito útil ao pesquisador e até mesmo aos que possam vir a consultar as mesmas pesquisas.

O estudo de caso é uma das ferramentas possíveis em estudos qualitativos. Incide naquilo que o caso em causa oferece de único e particular, mesmo que posteriormente se observe que o mesmo possa ter semelhanças com outros casos. Caracteriza-se pelo carácter explicativo, indutor e de natureza individual (Merriam, 1998). Neste tipo de investigação, é muito utilizado quando não é possível a manipulação dos acontecimentos a registar, diminuindo a possibilidade de controlar e manipular as causas do comportamento dos participantes no estudo. Ludke e André (1982), afirmaram que o interesse no estudo de caso reside nas particularidades do caso em causa, mesmo que daí possam resultar evidências de semelhanças com outros casos ou situações

bastante semelhantes. Serve ainda como uma averiguação experimental que pesquisa um fenómeno atual que decorre num contexto real. Para Yin, (2014), esta definição permite a distinção do método do estudo de caso relativamente a outras estratégias de pesquisa usadas em estudos semelhantes, como o estudo histórico e a entrevista.

No método do estudo de caso, a escolha do “caso” permite ao investigador o estabelecimento de uma forma lógica e racional de executar a pesquisa, que irá servir de linha mestre a todo o processo de investigação (Creswell, 1994). Segundo o autor, a escolha do método não deve ter como propósito o entendimento de casos aparentemente semelhantes, mas sim o entendimento do caso específico que está a ser estudado.

Para o uso do estudo de caso, o caso deve ter características básicas que o fundamentem. Deve ainda decorrer num ambiente natural, com os dados recolhidos sobre o fenómeno a serem suportados por meios diversos como observações directas e indirectas, entrevistas, questionários, registos em câmara ou microfone. O estudo deve analisar uma ou mais entidades, não devendo ser empregadas formas experimentais de controlo ou manipulação dos resultados, uma vez que estes devem depender apenas do poder de integração do investigador.

O autor Yin (1994) afirma que um estudo de caso como plano de investigação, apresenta falta de rigor e que fornece poucas bases para generalizações, mas para este autor, o que se procura é generalizar preposições teóricas e não preposições sobre populações. Existem, sem dúvida, diversos casos de estudo, e com diversos objectivos.

Yin (2014) defende ainda quatro diferentes aplicações do método de estudo de caso: a primeira, para descrição do contexto da vida real no qual a intervenção do estudo ocorreu; a segunda, para explicação das ligações casuais existentes nas interferências com a vida real, bastante complexas para serem

abordadas por “surveys”, ou mesmo por estratégias experimentais; a terceira, para executamento de uma avaliação da intervenção realizada; a quarta e última para investigação de situações onde as intervenções que foram avaliadas não possuam resultados explícitos.

A literatura prevê também diferentes focos do estudo de caso, podendo o acontecimento em estudo incidir em: “indivíduo”, “organização” ou “evento”. Os estudos de caso podem ainda ser explorativos, descritivos e/ou explicativos (Yin, 2014). Relativamente aos diversos tipos de estudo de caso, pode consultar-se a tabela 1 presente abaixo, realizada por Flores, Gómez e Jimenéz (1996).

<b>Tipo de Caso</b>	<b>Modalidades</b>	<b>Descrição</b>
<b>Estudo de Caso Único</b>	Histórico	Ocupa-se da Evolução de uma instituição num período de tempo
	Observacional	Observação do participante que faz recolha de dados
	Biografia	Baseada na entrevista intensiva a uma pessoa, tem como resultado uma narração na primeira pessoa
	Comunitário	Estuda uma comunidade
	Situacional	Estuda um acontecimento na perspectiva de quem participou
	Micro Etnografia	Ocupa-se de pequenas unidades ou actividades dentro de uma organização
<b>Estudo de Caso Múltiplo</b>	Indução Analítica	Procura desenvolver noções abstractas num contexto real
	Comparação constante	Pretende criar teorias contrastando hipóteses

**Tabela 1** – Estudos de Caso

Para Yin (1989), o estudo de caso deve sempre tentar desenvolver um plano de pesquisa onde sejam consideradas as críticas. Planear a utilização da técnica de código qualitativo para traços e factores individuais, já que se trata de um estudo onde é retratado um só sujeito. É um estudo que deve evitar narrativas longas e relatórios extensos, que levam ao desencorajamento da leitura e análise.

## 2. Estudo de Caso: a CH Business Consulting

Como o objetivo deste trabalho se prende com o entendimento dos atributos do serviço de consultoria de internacionalização para posterior criação da curva de valor, achou-se pertinente o uso do método Estudo de Caso, sendo o mesmo referente à CH Business Consulting, como previamente mencionado, onde participei num estágio curricular com duração de 6 meses (Setembro de 2018-Março 2019). Assim, foi escolhido o estudo de caso único numa modalidade observacional e de biografia, com incidência numa organização.

## 3. Recolha de informação

Para obter as informações necessárias para o estudo, foram recolhidos e analisados depoimentos do diretor da CH Markets (unidade de negócios internacionais da CH Business Consulting), o Eng<sup>o</sup> Carlos Lacerda. Estas informações provêm de entrevistas estruturadas conduzidas ao Eng<sup>o</sup> Carlos Lacerda nas quais foi objetivo materializar no papel os atributos valorizados pelos clientes na escolha do serviço e, principalmente, como eles são percecionados na CH Business Consulting e nas suas concorrentes principais. Desta forma, os outputs deste estudo dependem, especialmente de um tipo de pesquisa qualitativo.

## 4. Tratamento dos dados no estudo de caso

Muitas são as opiniões traçadas por vários autores sobre este tema. Wolcott (1994), afirma que o tratamento de dados deve ter três momentos diferentes

durante a análise de dados, a descrição a análise e interpretação. Na descrição, o investigador escreve os seus textos, que são resultantes dos dados originais registados, na análise o investigador organiza todos os dados, salientando o mais importante, e na interpretação, o investigador obtém significados e relações a partir dos dados obtidos no seu estudo.



# Capítulo 3

## Caso

### 1. Indústria

A empresa CH Business Consulting insere-se na indústria da consultoria de gestão em Portugal, denominada no Código de Atividade Económica (CAE) por: “70220: Outras atividades de consultoria para os negócios e a gestão. A área compreende as actividades de consultoria, orientação e assistência operacional às empresas ou a organismos (inclui públicos) em matérias muito diversas, tais como: planeamento, organização, controlo, informação e gestão; reorganização de empresas; gestão financeira; estratégias de compensação pela cessação de vínculo laboral; consultoria sobre segurança e higiene no trabalho; concepção de programas contabilísticos e de processos de controlo orçamental; objectivos e políticas de marketing; gestão de recursos humanos” (INE, 2017).

Segundo os dados de 2017 do Banco de Portugal, os últimos disponíveis que compreendem um ano fiscal na sua totalidade, o setor possuía 11 841 empresas em atividade nesse ano (um crescimento de 7,09% relativamente ao ano anterior) e uma mortalidade de empresas muito inferior à natalidade (787 vs. 1550). Além disso, todos os indicadores financeiros indicavam evoluções positivas relativamente a 2016, com destaque para um aumento no valor de vendas e serviços prestados que ascendeu a 3 026,5M €, dos quais 675,0M € são referentes a exportações.

Os dados indicam um grande dinamismo no setor, com um ritmo de entrada de novos competidores que ameaçam a rentabilidade futura do mesmo.

## 2. Empresa

A empresa em análise no Estudo de Caso é a CH Business Consulting, uma consultora portuguesa especialista na gestão de pessoas e organizações que detém atualmente o título de consultora de gestão mais premiada em Portugal.

A CHBS faz parte do Grupo CH, um dos melhores e maiores prestadores de serviços KIBS - Knowledge intensive business services em Portugal. É um grupo responsável por vários projetos no país, agregando como clientes várias organizações com estruturas bastante divergentes (variando de PME's a associações comerciais de tamanho considerável).

Além do sucesso local, o Grupo desenvolve operações a nível internacional, sendo responsável por vários projetos com relevância no ambiente político, organizacional e humanitário de países em desenvolvimento como o Gana, a Argélia, Brasil e Irão.

O Grupo CH conta ainda com diversas nomeações e prémios relativos ao seu sucesso na qualidade dos serviços que oferece, assim como na qualidade de experiências que oferece aos seus colaboradores.

Sediado em Coimbra, o Grupo CH tem a CHBC, como principal unidade fornecedora de KIBS, que por sua vez se divide em unidades de negócio mais pequenas que desenvolvem projetos com âmbitos diferentes. Na tabela 1, podem-se observar as diferentes unidades que compõem a empresa, assim como a descrição do tipo de projeto elaborado por cada.

<b>Unidade</b>	<b>Área de ação</b>
CH Academy	Gestão de Capital Humano
CH Industry	Projetos de Engenharia Industrial
CH Markets	Consultoria de Operações e Internacionalização
CH Projects	Projetos derivados de incentivos ao investimento
CH Tourism	Desenvolvimento turístico

**Tabela 2** – Unidade de Negócio da CH Business Consulting

Do grupo, fazem também parte uma agência de comunicação (Monstros&Cia), uma organizadora de eventos (CH Events) e uma agência de digital design (Bürocratik), que oferecem suporte ao resto do grupo em projetos que requeiram esse tipo de know-how.

### 3. Gestor

O diretor da unidade da CH Business Consulting em que o estudo decorre, a CH Markets, Eng<sup>o</sup> Carlos Lacerda Cabral, tem uma carreira de 30 anos em ambientes muito diversos. Pertence ao Conselho Executivo do Grupo CH Business Consulting onde desempenha as funções de “Director de Negócios Internacionais”.

Já desempenhou funções de Diretor de Exportação e Contract Manufacturing na Imperial Produtos Alimentares SA, onde foi um dos responsáveis pela notável performance da companhia, com um crescimento a nível internacional de 50% em 3 anos, conquistando presença em 42 países.

Foi Diretor Internacional na espanhola Productos J. Jimenez, Diretor de Área Comercial na Beira Lamego Agroalimentar, SA e Diretor de Mercado no grupo Parmalat.

Possui um amplo conhecimento derivado do trabalho em ambiente internacional, consubstanciado na concretização de negócios em mais de 60 países, colocando-o entre os gestores internacionais mais experientes da realidade empresarial portuguesa, com realce para o seu profundo conhecimento da América Latina, Mahgreb, Golfo Pérsico e ex-países de Leste atualmente integrados no espaço comunitário.



## Capítulo 4

### Discussão

Foram usadas para discussão as respostas à entrevista semi-estruturada presente em Anexo 1.

Relativamente à primeira questão do guião “Quais são os atributos considerados agregadores de valor em consultoria de Gestão Empresarial”, o entrevistado considerou alguns atributos de valor mais importantes, tais como o contacto com o cliente; o cumprimento dos prazos; a competência técnica; o envolvimento no projeto; a capacidade de resolver problemas; a introdução de boas práticas na organização e os resultados alcançados.

Na segunda questão do guião “Quais as atividades da consultoria que não agregam valor ao serviço”, a intenção foi averiguar quais as principais atividades que não agregam valor ao serviço na perspetiva do cliente. O entrevistado mencionou que o tipo de atividades que não agregam valor na ótica do cliente estão usualmente relacionadas com a logística do trabalho; as atividades de operação e os gastos extras na prestação de serviço (geralmente são os deslocamentos ao cliente, as horas perdidas no transporte, os gastos com os mesmos e os recursos mobilizados).

Na terceira questão “Atributos mais valorizados nos serviços de consultoria na visão dos consultores”, foram referidos: a atenção especial dada à comunicação, a disponibilidade do consultor e a qualidade efetiva do conhecimento, citando o Eng.º Carlos Lacerda a *“Adequabilidade e praticabilidade das funções. No nosso caso, há uma atenção especial dada à comunicação e apresentação do serviço, pois pode ser feito um trabalho fantástico, mas este ser entregue com uma apresentação pobre que faça o cliente desvalorizar o trabalho.”*

A análise à quarta questão “Como é feito o acompanhamento das atualizações da concorrência”, teve como objetivo determinar qual a importância das atualizações da concorrência, pelo que o entrevistado referiu que era essencialmente, o acompanhamento constante e a análise da concorrência, como foi referido *“a adaptação às alterações de mercado”, “neste momento existem novas consultoras concorrentes, muitas delas consultoras que anteriormente não aceitavam projetos tão pequenos” e “é necessário acompanhar sempre o que a concorrência está a fazer”*.

A questão número cinco “Quais os atributos que potenciam o lucro e o desejo de compra do consumidor”, teve como objetivo determinar quais os atributos que conduzem ao desejo de compra do consumidor e levam, conseqüentemente ao lucro, pelo que o entrevistado refere que são essencialmente, o comprometimento do consultor com o resultado, provocar desejo no cliente. *“Relativamente ao preço, este é sempre elevado na perspectiva do cliente, por isso vão ser as perspectivas de resultado do serviço a provocar desejo no cliente”*

Na questão número seis, “Entendimento do público-alvo para a oferta de um produto/serviço condizente com o que ele procura”, houve a finalidade de determinar a forma como a empresa pode obter conhecimento do público-alvo, pelo que foi referido que este provinha da análise dos indicadores financeiros e de atividade. Como foi dito pelo Eng.º Carlos Lacerda, *“o conhecimento dos setores, quando um cliente é uma empresa ou um grupo empresarial costumamos analisar indicadores financeiros e de atividade, etc.”*. e, *“quando é público/privado podemos ver se já teve projetos aprovados pelos planos nacionais de empreendimento... São várias as fontes para obter informação sobre o público-alvo”*.

Na sétima questão “Valor criado pelas empresas do setor” teve-se como pretensão identificar o valor que as empresas criam para o mercado do setor. Pelo que o entrevistado referiu, é a maior qualidade e menos dinheiro gasto nos projetos comparativamente ao que seria feito se estes fossem feitos pela própria

empresa cliente e a melhor performance em alguns nichos de mercado devido ao conhecimento específico adquirido pelas consultoras. Tal como foi referido “Substituição da produção interna da empresa. Na teoria, uma consultora faz serviços dentro de uma empresa com mais qualidade por menos dinheiro” e ainda, *“o setor suprime lacunas de gestão nas empresas e podemos substituir a produção interna da empresa porque fazemos melhor, mais rápido e mais barato (está relacionado com o valor de outsourcing)”*.

Na oitava questão “Entendimento das tendências do mercado, definição de ideias e estratégias alinhadas com as inovações do mercado e obtenção da fidelização do cliente”, pretende-se determinar como é efetuado o reconhecimento das tendências de mercado, bem como a definição de ideias e estratégias alinhadas com as inovações de mercado. Pelo que o entrevistado referiu, o que é mais relevante para a obtenção da fidelização do cliente é o contacto diário e permanente com os clientes e a definição de estratégias de acordo com a análise de mercado. Tal como foi referido *“este reconhecimento é feito pelo contacto diário e permanente com os clientes; é feito através das propostas que nos são recusadas e pelos dados estatísticos recolhidos com os estudos de mercado”* e *“é a partir daí que são definidas as estratégias que estão de acordo com a nossa leitura do mercado. É através desse contacto com o cliente que entendemos, por exemplo, a tendência de aposta em plataformas de e-commerce, que nos levam a adaptar a nossa estratégia”*.

Na questão número nove “Atributos expressivos dos produtos/serviços oferecidos pela empresa”, foi objeto de estudo a determinação dos atributos mais expressivos dos produtos e serviços oferecidos pela empresa, pelo que o entrevistado refere que estes são o desejo de completar o serviço com a melhor qualidade possível, a introdução de boas praticas na organização, bem como a flexibilidade na comunicação. Tal como foi referido *“São os mesmos que definimos na avaliação da qualidade. Queremos ser os melhores nos que o cliente valoriza.*

*Queremos, cumprir os 7 atributos que definimos para um serviço de qualidade: Contacto com o cliente, Cumprimento dos prazos, Competência técnica, Envolvimento no projeto, Capacidade de resolver problemas, Introdução de boas práticas na organização, Resultados alcançados, deixar um conhecimento enraizado no cliente”.*

Por outro lado, e em continuidade da questão anterior foi colocada a décima questão “Atributos expressivos dos produtos/serviços oferecidos pelas empresas concorrentes”, na qual o entrevistado referiu a força das marcas como no caso das *Big four*, e a “escolha não é diretamente relacionada com o serviço ganhamos por termos atributos que embora sendo partilhados com a concorrência, têm mais expressão na CH”, ou seja, “um “atributo” que é a marca, ou melhor, os atributos associados à mesma”.

Na décima primeira questão, identificativa dos pontos fracos e fortes, o entrevistado referiu como pontos fracos, a oferta em excesso, a falta de regulamentação, ou seja, “Há oferta em excesso. Há alguma falta de regulamentação que faz com que qualquer pessoa ou entidade se intitulem como consultor ou consultora o que leva a que a qualidade nem sempre seja assegurada quando é oferecido um serviço de consultoria”. E como pontos fortes, a reputação positiva, ou seja, “Julgo que continua a ser credível, tendo uma reputação positiva e contribuindo para a solução de vários problemas nas empresas e contribuindo mesmo para uma melhoria económica”

Na última questão “Que tipo de clientes a empresa atrai e com quais tem preferência de trabalhar”, foi referido os clientes PME’s e as associações empresariais, isto é, “Os nossos clientes são sobretudo PME’s, acreditando que somos a empresa líder no que toca a serviços de consultoria para este tipo de empresas” e as “(...)associações empresariais são também muito importantes, sendo até o nosso maior cliente em volume.”.



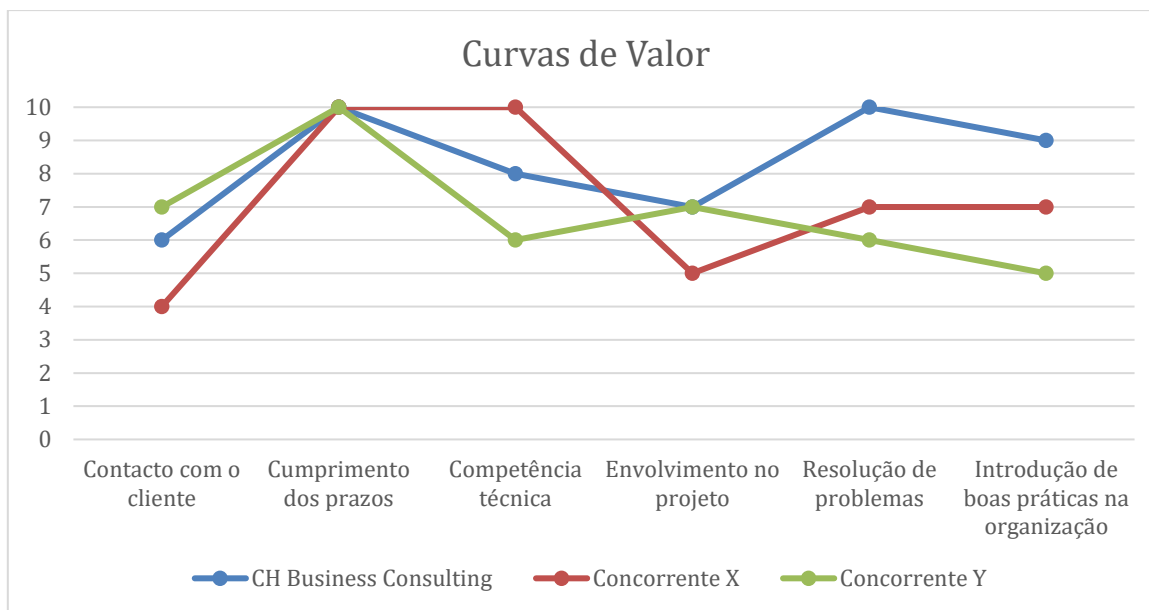
## 1. Descrição da Curva de Valor

Para a descrição da Curva de Valor dos serviços prestados pela CH Business Consulting e das suas principais concorrentes foram avaliados 6 atributos usando uma escala de 0 – 10, usando 2 concorrentes como exemplos que serão denominadas de X e Y. As avaliações estão descritas na tabela 3.

<b>Empresas</b>	<b>Contacto com o cliente</b>	<b>Cumprimentos dos prazos</b>	<b>Competência técnica</b>	<b>Envolvimento no projeto</b>	<b>Resolução de problemas</b>	<b>Introdução de boas práticas na organização</b>
CH Business Consulting	6	10	8	7	10	9
Concorrente X	4	10	10	5	7	7
Concorrente Y	7	10	6	7	6	5

**Tabela 3** – Avaliação dos atributos

Após a avaliação, procedeu-se à descrição das Curvas de Valor, marcando a pontuação de cada atributo numa escala gráfica de 0 – 10, usando uma linha para cada uma das empresas a ser avaliada. O resultado encontra-se explicitado abaixo na Figura 2.



**Figura 2** – Curva de Valor da CH Business Consulting e suas concorrentes

Todos estes atributos foram retirados da entrevista semi-estruturada e fazem parte da ficha de avaliação entregue aos clientes após um serviço. Eliminou-se um sétimo atributo, o resultado alcançado, por ser um atributo mais global e de carácter somatório dos restantes.

## 2. Análise

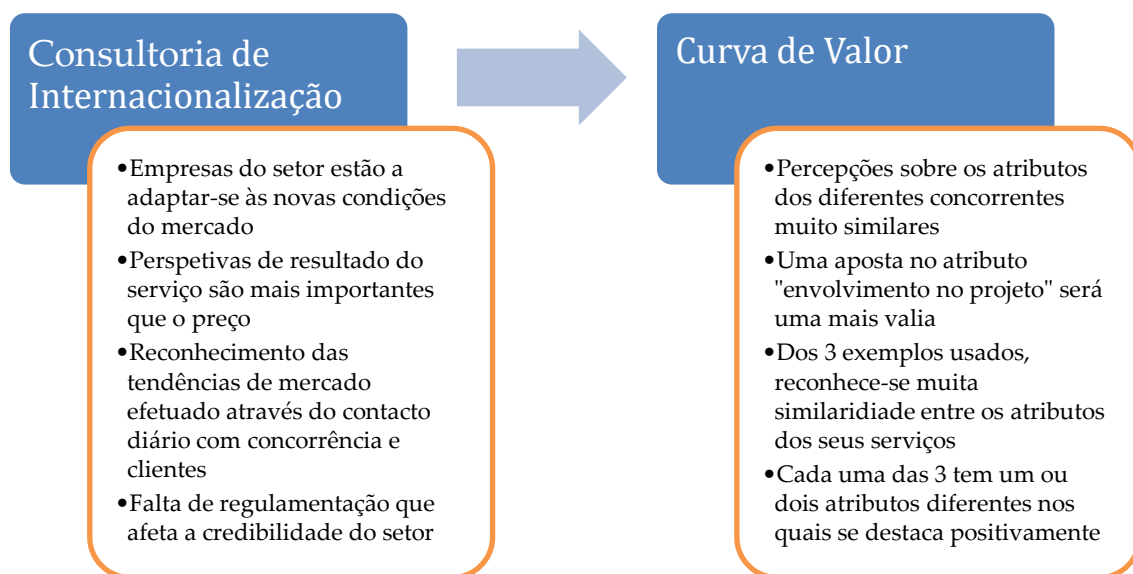
A análise das Curvas de Valor da Figura 2, facilita a visualização dos principais atributos baseados na percepção de valor pelos clientes e a adequabilidade com que cada empresa os disponibiliza.

No caso exposto, é possível verificar que a CH Business Consulting tem uma vantagem relativamente às concorrentes em análise na capacidade de resolução dos problemas e na introdução de boas práticas nas organizações dos seus clientes. Isto ajuda a empresa a diferenciar o seu serviço dos concorrentes em análise. No entanto, o concorrente X possui, igualmente, atributos que o diferenciam, sendo avaliado muito positivamente na competência técnica. No

caso do Concorrente Y há menos atributos avaliados favoravelmente quando comparado com as outras empresas em análise, o que significa que, tendo em conta os atributos em avaliação, os seus serviços terão menos capacidade de diferenciação e serão preteridos pelos das suas concorrentes.

Restringindo a análise apenas aos atributos avaliados, pode-se notar que atributo “Envolvimento no projeto” ainda não é avaliado muito positivamente em nenhuma das empresas, pelo que se pode inferir que uma aposta forte neste atributo traria benefícios positivos no posicionamento do competidor, ajudando a uma maior diferenciação.

A combinação da curva de valor da CH Business Consulting e as suas duas principais concorrentes com os dados obtidos na entrevista semi-estruturada ao gestor da área internacional da empresa, deu origem à Figura 3.



**Figura 3** – Consultoria de Internacionalização e Curva de Valor



# Capítulo 5

## Conclusão

### 1. Contribuição teórica

Giddens (1990) define a globalização como a “intensificação das relações em todo o mundo, ligando localidades distantes de tal forma que os acontecimentos locais são formados como resultado de eventos que ocorrem a muitos quilômetros de distância e vice-versa”.

Todas as empresas desejam crescer e alcançar os níveis mais altos de retorno. Como as crescentes oportunidades no mercado interno são limitadas, as empresas procuram oportunidades no exterior e tentam internacionalizarem. Na visão tradicional, as empresas crescem no mercado interno até um certo ponto, e quando as oportunidades já não são suficientes, procuram a internacionalização dos seus produtos.

Por outro lado, uma proposta de valor para o cliente representa uma descrição sucinta do valor que a empresa promete entregar aos seus clientes.

Desenvolvendo um cliente, a proposta de valor começa com uma análise das necessidades dos clientes e ofertas dos concorrentes. Após a análise, os gestores criam uma oferta selecionando os atributos que melhor atendam às necessidades dos clientes-alvo.

Os atributos de uma oferta podem ser direcionados para as necessidades funcionais dos clientes, como a qualidade ou tempo de entrega, ou podem ser direcionados, de acordo com as necessidades emocionais dos clientes, como o seu desejo de prestígio ou inclusão. A decisão final sobre quais atributos incluir

na oferta tem por base o quão bem a empresa pode atender às necessidades dos seus clientes-alvo de forma diferente dos seus concorrentes.

Após a definição da oferta, o valor para o cliente é comunicado, devendo essa comunicação expor o posicionamento relativamente às ofertas da concorrência. Simultaneamente à comercialização da oferta, a empresa mobiliza e gere os processos necessários para entregar consistentemente o valor prometido.

O que se pode retirar do uso da ferramenta Curva de Valor neste caso, é que esta é vantajosa para visualizar com facilidade o posicionamento da empresa face à concorrência. Num mercado com tanta oferta, é necessário seguir uma estratégia de diferenciação, para que a empresa não viva numa luta de preços que terá efeitos muito negativos nas suas margens, mesmo num setor como este, no qual as perspectivas de resultados são até mais relevantes que o preço. O que é visível é que a CH Business Consulting é avaliada muito positivamente em atributos valorizados pelo cliente, mas poderia beneficiar do uso das quatro opções de resenho de cada atributo da Curva de Valor – a matriz Eliminar Reduzir Elevar Criar – para agir em todas estas quatro ações para criar uma nova Curva de Valor (ou perfil estratégico). Optando pela criação, a CH poderia mesmo obter uma vantagem de criar uma indústria onde estaria sem competidores, algo muito benéfico para o futuro das suas operações.

## 2. Limitações do estudo

Neste estudo incorreram limitações naturais derivadas do uso do método do caso de estudo. Assim, os resultados não podem ser generalizados para as restantes empresas do setor nem para os diferentes mercados em que este tipo de serviços é oferecido.

É necessário mencionar o tempo escasso em que o estudo decorreu, que fez com que não fosse possível obter toda a informação desejada sobre o caso específico da empresa nem permitiu um estudo mais abrangente da concorrência, levando em conta a opinião de mais gestores do setor.

### 3. Sugestões para investigação futura

Para o futuro, é pertinente fazer um levantamento dos atributos mais relevantes para o setor, usando um tipo de pesquisa quantitativa usando como amostra os próprios clientes deste tipo de serviço.

Consequentemente, poderia ser feita uma avaliação mais realista dos atributos dos serviços prestados pelas empresas do setor, ajudando à construção de uma curva de valor melhor representativa de cada serviço disponibilizado. Alguns atributos poderiam beneficiar de uma avaliação ao cliente, que poderia mostrar os atributos essenciais para a construção desta curva e ainda descortinar alguns que podem dar origem a uma nova indústria (beneficiando a estratégia das empresas), pelo que se sugere a pesquisa dos mesmos em futuros estudos.

### 4. Implicações práticas

A informações obtidas e as conclusões inferidas servem de fonte de informação para os próximos investigadores deste tema, uma vez que contém as perspetivas atuais de um gestor do setor, no caso concreto o gestor da área internacional de uma consultora que oferece serviços de apoio à internacionalização para o mercado português.





# Bibliografia

- Alcácer, J., Cantwell, J., & Piscitello, L. (2016). Internationalization in the information age: A new era for places, firms, and international business networks? *Journal of International Business Studies*, 47(5), 499–512.
- Back, Y., Praveen Parboteeah, K., & Nam, D. Il. (2014). Innovation in Emerging Markets: The Role of Management Consulting Firms. *Journal of International Management*, 20(4), 390–405.
- Bartlett, C.A., & Ghoshal, S. (2000). Going Global - Lessons from Late Movers. *Harvard Business Review*, 78(2), 132–142.
- Bartlett, Christopher A., & Ghoshal, S. (2003). *Text, Cases, and Readings in Cross Border Management* (8th ed.; McGraw-Hill/Irwin, Ed., pp. 12-14). Cambridge University Press, 2018
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1994). Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos. In *Ciências da educação* (12th ed., pp. 36-38). Porto Editora.
- Calabrese, G. G., & Manello, A. (2018). Firm internationalization and performance: Evidence for designing policies. *Journal of Policy Modeling*, 40(6), 1221–1242.

- Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), 116.
- Caves, & E, R. (1971). International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment. *Economica*, 38(149), 1–27.
- Churchill, G. A., & Surprenant, C. (1982). An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 19(4), 491.
- Creswell, J. W. (1994). Quantitative and qualitative paradigm assumptions. In *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches* (4th ed., pp. 98-110). CA: Sage Publications.
- Czarniawska, B., & Mazza, C. (2003). Consulting as a liminal space. *Human Relations*, 56(3), 267.
- Dougherty, A. M. (1995). *Consultation: Practice and perspectives in school and community settings* (2nd ed., pp. 163-168). Belmont, CA: Thomson Brooks/Cole Publishing Co.
- Dworkin, A. L., & Dworkin, E. P. (1975). A conceptual overview of selected consultation models. *American Journal of Community Psychology*, 3(2), 151–159.
- Fernández-Olmos, M., Gargallo-Castel, A., & Giner-Bagües, E. (2016). Internationalisation and performance in Spanish family SMES: The W-curve. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(2), 122–136.

- Fincham, R. (1999). The Consultant-Client Relationship: Critical Perspectives on the Management of Organizational Change. *Journal of Management Studies*, 36(3), 335–351.
- Flores, J., Gómez, G., & Jiménez, E. (1996). Metodología de la investigación cualitativa. In T.G. Arte, *Metodología de la investigación cualitativa* (2nd ed., pp. 94-98). Granada.
- Fortin, M. F. (1999). *O Processo de Investigação: Da Concepção à Realização* (1st ed., pp. 15-21). Loures: Lusociência - Edições Técnicas e Científicas.
- Gallessich, J. (1985). Toward a Meta-Theory of Consultation. *The Consulting Psychologist*, 13(3), 336–354.
- Giddens, A. (1990). The Consequences of Modernity. *Journal of the Electrochemical Society*, 2(II), 64.
- Giese, J. L., & Cote, J. A. (2002). Defining Customer Satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*, 2000(1), 27-52.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20–29.
- Hassan, S. S., & Craft, S. H. (2005). Linking global market segmentation decisions with strategic positioning options. *Journal of Consumer Marketing*, 22(2), 81–89.

- Hollensen, S. (2017). *Global Marketing: A Decision-Oriented Approach* (7th ed., pp. 19-24). England: Pearson.
- Holtz, H. (1985). *Utilizing Consultants Successfully: A Guide for Management in Business, Government, the Arts and Professions* (2nd ed., pp. 13-32). Westport, Conn.: Quorum Books.
- INE, 2007. Classificação portuguesa das actividades economicas. (Rev.3 - p.231). Instituto Nacional de Estatística. 2007
- Jain, S. C. (1989). Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses. *Journal of Marketing*, 53(1), 70–79.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited : From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the Firm - Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12, 305–322.
- Jones, T. O., & Sasser, W. E. (1995). Why Satisfied Customers Defect. *Harvard Business Review*, 73, 88–89.

- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1997). *Value Innovation The Strategic Logic of High Growth* (3rd ed., pp. 103–112). Harvard Business Review.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1999). Creating New Market Space: EBSCOhost. *Harvard Business Review*, 77(1), 83–93.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice. *California Management Review*, 47(3), 105–121.
- Kleinknecht, A. (1989). Firm size and innovation - Observations in dutch manufacturing industries. *Small Business Economics*, 1, 215–222.
- Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2014). Marketing Management. In *Marketing Management* (15th ed. - pp. 175-180).
- Lahti, R. K., & Beyerlein, M. M. (2000). Knowledge transfer and management consulting: A look at “The Firm.” *Business Horizons*, 43(1), 65–74.
- Lehtinen, J. R. (1991). Two approaches to service quality dimensions. *The Service Industries Journal*, 11(3), 287–303.
- Lippitt, G. L., & Lippitt, R. (1978). *The consulting process in action* (2nd ed., pp. 9-17). University Associates.
- Lovelock, C., & Gummesson, E. (2004). Whither Services Marketing?: In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives. *Journal of Service Research*, 7(1), 20–41.

- Ludke, M., & André, M. (1982). Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. In *A pesquisa qualitativa em Educação* (1st ed., pp. 32–41). E.P.U.
- March, J. G. (1991). Organizational Consultants and Organizational Research. *Journal of Applied Communication Research*, 19(1–2), 20–31.
- Mauborgne, R., & Kim, W. C. (2004). Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review*, 82(10), 76–84.
- Mclachlin, R. D. (2000). Managing Service Quality Emerald Article: Service quality in consulting: what is engagement success? *Managing Service Quality: An International Journal*, 10(4), 239–247.
- Meier, & M., G. (1998). *The International Environment of Business: Competition and Governance in the Global Economy* (1st ed., pp. 326–408). Oxford University Press.
- Menor, L. J., Tatikonda, M. V., & Sampson, S. E. (2002). New service development: Areas for exploitation and exploration. *Journal of Operations Management*, 20(2), 135–157.
- Merriam, S. B. (1998). Qualitative Research and Case Study Applications in Education: Revised and Expanded from Case Study Research in Education. In *Qualitative Research and Case Study Applications in Education* (2nd ed., p. 21). San Francisco: Jossey-Bass.

- Muller, E., & Zenker, A. (2001). Business services as actors of knowledge transformation: The role of KIBS in regional and national innovation systems. *Research Policy*, 30, 1501–1516.
- Omansky, M. L. (2014). Blue Ocean vs . Red Ocean Businesses : Opportunities in Both. *International Journal of Managerial Studies and Research(IJMSR)*, 2(1), 33–35.
- Pillania, R. K. (2009). Multinationals and emerging markets. *Business Strategy Series*, 10(2), 100–103.
- Porter, M. E. (1986). Changing Patterns of International Competition. *California Management Review*, 28(2), 18.
- Rumelt, R. P., Schendel, D., & Teece, D. J. (1996). Fundamental issues in strategy : a research agenda. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 196–198.
- Sabath, R. E., & Kubr, M. (2006). Management Consulting, a Guide to the Profession. *Journal of Marketing Research*, 4(Consulting), 220–224.
- Sheehan, N. T., & Bruni-Bossio, V. (2015). Strategic value curve analysis: Diagnosing and improving customer value propositions. *Business Horizons*, 58 (3), 317–324.
- Shenkar, O., Luo, Y., & Yeheskel, O. (2008). From “Distance” to “Friction”: Substituting Metaphors and Redirecting Intercultural Research. *Academy of Management Review*, 33(4), 905–923.

- Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34–55.
- Wolcott, H. F. (1994). *Transforming Qualitative Data* (1st ed., pp. 35-42), Oakland, Sage Publications, Inc.
- Yi, Y. (1993). The Determinants of Consumer Satisfaction: the Moderating Role of Ambiguity. *ACR North American Advances*, 20(6), 135–139.
- Yin, R. K. (1989). *Case study research: Design and methods* (Revised, pp. 39-53)). London: Sage Publications, Inc.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research Design and Methods: Applied Social Research and Methods Series* (2nd ed., pp. 28-55). Sage Publications, CA: Thousand Oaks, CA.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed., pp. 187-193). Sage Publications, CA: Thousand Oaks, CA.
- Ylikoski, T. (2011). *Asiakkaan kokema arvo kilpailutekijänä finanssialalla (Customer Perceived Value Provides Competitive Advantage in Financial Sector)* (1st ed., pp. 17-31). Helsinki: FINVA
- Zsuzsanna, S. K., & Herman, E. (2012). Emerging Markets Queries in Finance and Business Innovative Entrepreneurship for Economic Development in EU. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 3, 268–275.



# Anexos

## Anexo 1 – Guia Geral da Entrevista

Neste anexo estão representadas as linhas gerais que orientaram a entrevista semi-estruturada realizada no âmbito do estudo.

### **Guião da Entrevista**

1. Quais são os atributos considerados agregadores de valor em consultoria de Gestão Empresarial;
2. Quais as atividades da consultoria que não agregam valor ao serviço;
3. Atributos mais valorizados nos serviços de consultoria na visão dos consultores;
4. Como é feito o acompanhamento das atualizações da concorrência;
5. Quais os atributos que potenciam o lucro e o desejo de compra do consumidor;
6. Entendimento do público-alvo para a oferta de um produto/serviço condizente com o que ele procura;
7. Valor criado pelas empresas do setor;
8. Entendimento das tendências do mercado, definição de ideias e estratégias alinhadas com as inovações do mercado e obtenção da fidelização do cliente;
9. Atributos expressivos dos produtos/serviços oferecidos pela empresa;
10. Atributos expressivos dos produtos/serviços oferecidos pelas empresas concorrentes;
11. Quais os pontos fracos e fortes do sector;

12. Que tipo de clientes a empresa atrai e com quais tem preferência de trabalhar.

## Anexo 2 – Perfis

No anexo 2 estão exibidos os perfis de ambos entrevistado e entrevistador.

### **Perfil do entrevistado**

Carlos Lacerda Cabral tem 56 anos e vive no Porto. É licenciado em Engenharia e Gestão Industrial pela Universidade Lusíada e Bacharel em Engenharia Civil pelo Instituto Superior de Engenharia do Porto. Pós-graduado em Economia das Organizações, pela Universidade de Trás os Montes e Alto Douro (UTAD), possui ainda o “PADE-Programa de Alta Direção de Empresas” da AESE.

Com uma carreira de 30 anos em ambientes muito diversos, desempenhou funções de Diretor de Exportação e Contract Manufacturing na Imperial Produtos Alimentares SA, empresa do Grupo RAR, onde foi um dos responsáveis pela notável performance desta companhia de chocolates, com um crescimento a nível internacional de 50% em 3 anos, conquistando presença em 42 países

Do seu currículo constam, entre outras, passagens pela espanhola Productos J. Jimenez, como Diretor Internacional, pela Beira Lamego Agroalimentar, SA como Diretor de Área Comercial e no grupo Parmalat, na divisão de gelados (Clesa Helados, em Leganés Madrid), como Diretor de Mercado-Portugal.

O amplo conhecimento e trabalho em ambiente internacional, consubstanciado na concretização de negócios em mais de 60 países, colocam-no entre os gestores internacionais mais experientes da realidade empresarial portuguesa, com realce para o seu profundo conhecimento da América Latina,

Mahgreb, Golfo Pérsico e ex-países de Leste atualmente integrados no espaço comunitário.

Pertence ao Conselho Executivo do Grupo CH Business Consulting onde desempenha as funções de “Director de Negócios Internacionais” da CH Markets, unidade de negócios focada no fornecimento de expertise, business intelligence e Consultoria de Exportação.

### **Perfil do entrevistador**

Carlos Pereira é estudante do mestrado em Marketing da Católica Porto Business School. Licenciado em Gestão pela Universidade de Aveiro, desenvolveu várias atividades em relações internacionais na maior associação de estudantes a nível mundial (AIESEC).

O estágio curricular do mestrado decorreu na empresa CH Business Consulting, a empresa em análise neste estudo.